

0-797248

На правах рукописи

ПОТЕНКО ДЕНИС ЛЕОНИДОВИЧ

**МОДЕРНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫМИ
ПРЕИМУЩЕСТВАМИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ
(на примере пищевой промышленности)**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



Москва – 2011

Диссертация выполнена на кафедре экономики и менеджмента ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

Научный руководитель – доктор экономических наук, профессор
Токаренко Геннадий Савельевич

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
Арутюнов Юрий Аванесович
кандидат экономических наук
Туманова Ольга Александровна

Ведущая организация – ФГБОУ ВПО «Всероссийский заочный
финансово-экономический институт»

Защита состоится «08» февраля 2012 г. в 12-00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.196.05 при ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова» по адресу: 117998, г. Москва, Стремянный пер., 36, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова».

Электронная версия автореферата размещена на сайте referat_vak@obnizor.gov.ru

Автореферат разослан «20» декабря 2011 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000741267

Ученый секретарь диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

В.Д. Свирчевский

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных решений в управлении эффективностью бизнеса в пищевой промышленности в целом и в производстве молочных продуктов в частности. В молочной отрасли РФ сложилось весьма условное понимание факторов, формирующих эффективность бизнеса, и довольно слабо разработаны подходы к формированию механизмов управления данными факторами. Поэтому в исследовании принят подход, охватывающий широкий диапазон факторов, поскольку управлять эффективностью бизнеса можно только при учете интересов всех его участников, в том числе тех, чье влияние на бизнес выражается не только операционными финансовыми показателями. Так, например, в молочной отрасли потенциальная стоимость клиентской базы и сырьевых ресурсов может существенно превышать стоимость текущего дохода.

Молочная отрасль обладает особой спецификой производственного процесса за счет его технологических особенностей и специфики взаимодействия с сырьевой базой. Однако, несмотря на определенную изученность, эти процессы в большинстве случаев остаются разрозненными и не позволяют свести их в единую модель управления.

Наряду с этим на практике компании нередко фокусируются на одном, «главном», параметре, который им кажется наиболее востребованным рынком, пренебрегая другими, хотя их влияние не менее значительно, что сводит «на нет» результативность управления.

Необходимость выявления факторов, определяющих долгосрочный рост эффективности бизнеса, обусловлена важностью приложения управленческих усилий именно к ключевым факторам с целью достижения максимальной эффективности. Особо актуальным является управление эффективностью бизнеса с помощью моделирования воздействия ключевых факторов на эффективность бизнеса с последующей реализацией наиболее эффективного сценария.

Степень разработанности темы. Теоретические и методологические основы управления эффективностью заложены известными зарубежными и отечественными учеными, что сформировало качественную базу для управления эффективно-стью в современных условиях. Управление эффективностью бизнеса молочной от-

расли также основано на базовых принципах управления, которые описаны в трудах ряда исследователей: М. Портера, М. Валитова, А. Р. Сафиуллина, Т. Коупленда, Т. Коллера, Д. Муррина. Специфика молочной отрасли России и определение параметров эффективности рассмотрены в работах М. Радивоевича, С. Пластилина, Д. Харитонова, В. Лабинова. Влияние инфраструктуры молочного бизнеса на его стоимость изучено в трудах Г. Кириллова и Я. Камышанова. Существуют исследования В. Котельникова на тему выявления тех показателей деятельности, которые обладают большим весом, чем остальные и в большей степени формируют эффективность бизнеса.

Вместе с тем, несмотря на существенную научную разработанность и общее понимание принципов управления эффективностью, в молочной отрасли не проведено детальное изучение параметров, формирующих эффективность, не разработан алгоритм управления этими параметрами с целью повышения эффективности хозяйственной деятельности. Необходима комплексная методология, связывающая управленческое воздействие на ключевые факторы управления эффективностью бизнеса с долгосрочным ростом его конкурентоспособности. Практическим инструментарием должна стать модель управления, позволяющая прогнозировать сценарии изменения эффективности компании при различных вариантах управленческих решений.

Цели и задачи исследования. Цель диссертационного исследования – совершенствование управления конкурентными преимуществами производственных предприятий молочной отрасли пищевой промышленности за счет сбалансированного управления ключевыми факторами, определяющими эффективность бизнеса.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы управления конкурентными преимуществами и выявить факторы, определяющие конкурентоспособность продукции на предприятиях пищевой промышленности;
- установить наличие и степень воздействия конкурентных преимуществ предприятий молочной отрасли на эффективность бизнеса;
- определить по каждому типу бизнеса в зависимости от масштаба производства среднеотраслевые издержки, формирующиеся в молочной отрасли с мак-

симальной эффективностью, как основу для выбора модели управления конкурентными преимуществами;

- обосновать стратегические цели, направленные на развитие организации до максимально возможного уровня производственной активности с учетом управления конкурентными преимуществами;

- выявить предпосылки формирования модели управления эффективностью бизнес-процессов на предприятиях молочной отрасли;

- уточнить основные параметры деятельности молочной отрасли, определяющие требования к построению модели управления эффективностью бизнеса;

- разработать концепцию развития и систему управления конкурентными преимуществами бизнеса в молочной отрасли, включающую методическую базу для оценки конкурентных преимуществ и прогнозирования результатов управленческой деятельности в этой области.

Решение поставленных задач основывается на анализе экономических показателей молочной отрасли и компании-представителя, входящей в данную отрасль, с последующим поиском и выявлением тех конкурентных преимуществ, которые являются ключевыми факторами повышения эффективности бизнеса.

Объектом исследования являются компании молочной отрасли пищевой промышленности, действующие в отраслевой конкурентной среде.

Предметом исследования являются экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе управления конкурентными преимуществами, ориентированном на повышение эффективности бизнеса.

Теоретической базой исследования является широкий спектр научных и практических работ отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления компаниями, касающихся процессов управления эффективностью бизнеса в целом, и в молочной отрасли в частности. В качестве научного инструментария использован последовательный подход исследования молочной отрасли с последующим анализом компании, входящей в данную отрасль. Полученные результаты дают возможность моделировать сценарии развития событий при различных изменениях в отрасли в целом и в деятельности компании-представителя в частности.

Информационной базой исследования являются аналитические источники по макроэкономической ситуации в стране и отдельно по пищевой промышленно-

сти: Федеральная служба статистики, портал Минсельхоза России, Dairy Union, Институт конъюнктуры аграрного рынка. Детализированная оценка осуществляется с помощью выборок периодических изданий по молочной промышленности.

Исследование выполнено на базе общенаучных методов анализа – абстрактно-логического, статистического, группировок, сравнений, структурного системного анализа. Использовались приемы сравнительного, графического, монографического, экспертного анализа, принципы моделирования бизнес-процессов и др.

Научная новизна исследования заключается в разработке методических предложений, доведенных до практических рекомендаций, позволяющих определить влияние конкурентных преимуществ на эффективность бизнеса в молочной отрасли в условиях взаимозависимости деятельности отдельной компании с отраслевыми процессами.

В отличие от выполненных ранее исследований, комплексный анализ зависимостей выполнен по всему бизнес-процессу предприятия с учетом специфики молочной отрасли, а не только по отдельным его блокам.

Новые научные результаты, полученные лично автором и выносимые на защиту, состоят в следующем:

- разработана методика определения среднеотраслевых издержек в зависимости от уровня отраслевого производства, начиная с объединения текущего уровня издержек разных типов бизнеса и заканчивая издержками, которые должны формироваться в молочной отрасли с максимальной эффективностью по каждому типу бизнеса, как основа для выбора модели управления конкурентными преимуществами, ориентированной на воздействие на основные факторы конкурентоспособности;
- уточнены подходы к определению стратегических целей, направленных на развитие организации до максимально возможного уровня производственной активности, основанные на анализе и взаимоувязанной оценке прогнозов дохода, издержек и стоимости капитала с представлением ориентиров развития в графической форме, что позволяет инвесторам и акционерам принять обоснованные решения по управлению конкурентными преимуществами предприятия;
- разработан алгоритм управления эффективностью бизнеса посредством выявления и использования конкурентных преимуществ, которые позволяют органи-

зации достигнуть оптимальных экономически эффективных параметров, достаточных для выплаты дивидендов и образования средств, необходимых для развития;

- обоснована методика использования в менеджменте блок-схемы, раскрывающей алгоритм управления эффективностью бизнеса в молочной отрасли, прошедшая апробацию в составе пилотного проекта системы управления конкурентными преимуществами в ОАО «Сафоновомолоко»;

- выявлены закономерности, определяющие влияния затрат на рентабельность производства в молочной отрасли с учетом масштабов производства, что позволило определить подходы к оптимизации затрат в рамках концепции управления конкурентными преимуществами;

- обоснована зависимость между наличием конкурентных преимуществ и рентабельностью продукции при разной степени оптимизации затрат и капитала, на основе которой разработана модель, позволяющая оценить эффективность управленческих решений и прогнозировать результаты управленческого воздействия.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертационная работа выполнена в рамках паспорта научной специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность): п. 1.1.2. «Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий» и п. 1.1.13. «Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов».

Практическая значимость заключается в разработке положений, доведенных до конкретных рекомендаций, по повышению эффективности компаний за счет определения ключевых факторов, формирующих конкурентные преимущества, и методическом обеспечении мероприятий по управлению данными факторами.

Апробация работы. Основные положения диссертационного исследованиякладывались, обсуждались и получили положительную оценку на семинарах, проводимых «Молочным союзом России», а также на конференциях и круглых столах в Министерстве экономического развития и торговли РФ и в Министерстве сельского хозяйства РФ. Одним из первых в России проект был апробирован на предприятии «Сафоновомолоко» и позволил на 15% увеличить рентабельность по

цельномолочной группе. Кроме этого, впервые в отрасли совместно с Департаментом инноваций компании «Вимм-Билль-Данн» исследована зависимость между качеством принимаемого молока и экономикой производственного процесса.

Публикации. Основные положения диссертации опубликованы в пяти научных публикациях общим объемом 4,8 п.л., включая 3 статьи в рецензируемых изданиях, включенных в список ВАК.

Структура работы обусловлены логикой избранного методического подхода и последовательностью решения поставленных в рамках исследования задач. В соответствии с логикой исследования диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, изложенных на 159 страницах машинописного текста. В работе содержится 50 таблиц, графический материал представлен в 40 рисунках. Библиография включает 145 литературных источника.

В первой главе «Научные основы управления конкурентными преимуществами промышленных предприятий» исследованы факторы, определяющие конкурентоспособность продукции на предприятиях молочной промышленности; определена чувствительность воздействия конкурентных преимуществ на эффективность бизнеса; обоснована концепция развития и структура управления конкурентными преимуществами бизнеса.

Во второй главе «Анализ бизнес-среды и ее влияние на конкурентоспособность промышленных предприятий молочной отрасли пищевой промышленности» исследованы основные параметры пищевой промышленности, влияющие на экономическую прибыль предприятий; определена динамика и закономерности экономического развития организации в молочной промышленности; проанализированы предпосылки формирования модели управления эффективностью бизнес-процесса на предприятиях пищевой промышленности.

В третьей главе «Совершенствование механизма управления конкурентными преимуществами на предприятиях молочной промышленности» построена модель управления эффективностью бизнеса и приведена блок-схема внедрения конкурентных преимуществ на предприятии молочной промышленности.

В заключении диссертационной работы изложены основные выводы и рекомендации по результатам выполненного исследования.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В отраслях с сильной зависимостью от природных ресурсов конкурентное преимущество может формироваться на основе только одного или двух детерминантов, так как сложные технологии и высокая квалификация имеют сравнительно невысокое значение.

В экономической литературе конкурентные преимущества нередко отождествляют с возможностями более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, то есть с конкурентоспособностью. Отметим, что такая аналогия действительно имеет определенные основания, поскольку конкурентоспособность обычно трактуется, как способность опережать соперников в достижении поставленных коммерческих целей. Однако между этими понятиями имеется и существенное различие. А именно – конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без которых невозможна конкурентоспособность.

На практике, под конкуренцией между производителями подразумевается соперничество в отдельно взятой отрасли или между производителями определенной группы товаров. Однако в современной экономике границы между отраслями сильно размыты в силу тесной взаимосвязи и взаимозависимости отдельных производств. Например, в агропромышленном комплексе трудно однозначно определить, где заканчивается сфера сельского хозяйства, а где начинается пищевая и перерабатывающая промышленность. Продукция и той, и другой отрасли может удовлетворять одни и те же потребности покупателей.

Повышение конкурентоспособности часто рассматривают в теоретических работах как смену последовательных стадий: стадии факторных и инновационных преимуществ. На первой, начальной стадии, успех в конкуренции зависит от исходных ресурсных преимуществ – от имеющихся факторов производства. Особенно актуально это обстоятельство для пищевой промышленности. На второй стадии делом первостепенной важности становится дальнейшее развитие и усовершенствование факторов, а предпосылками являются местные, уже сложившиеся технические возможности, инфраструктура, образование, информационная база.

Конкурентоспособность организации и конкурентоспособность продукции определяются целым рядом факторов. Относительно их состава в научной литера-

туре сложились различные точки зрения. Что же касается конкурентного преимущества, то здесь сложилось единое понимание – это система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности. Соглашаясь с такой точкой зрения, подчеркнем, что *акцент на системе* в данном случае не случаен – ни один параметр, независимо от того, насколько он лучше, чем у конкурентов, не может «в одиночку» обеспечить успех бизнеса.

И конкурентоспособность продукции, и конкурентоспособность организации являются факторами общей эффективности бизнеса, поскольку конкурентные преимущества формируются для того чтобы повышать эффективность бизнес-процессов. Соответственно для управления конкурентными преимуществами необходимо оценивать их по изменению эффективности бизнеса от внедрения данных преимуществ.

Таким образом, одним из важнейших критериев оценки конкурентоспособности, как продукции, так и организации все-таки следует считать эффективность бизнеса и связанные с ней показатели.

В молочной отрасли факторы, определяющие эффективность бизнеса, объединяются в следующие группы: факторы цены, такие как конкурентные преимущества в продукте и технологиях сбыта; факторы затрат: оптимизированные процессы, территориальное расположение, сбалансированность сырьевых ресурсов и производственных мощностей; факторы капитала: соответствие структуры активов потребностям производства, отлаженный финансовый цикл, наличие собственных средств.

Оперативность метода оценки дохода исключительно важна для молочной отрасли, для которой характерны сезонные колебания. Рынок молока меняется так стремительно, что регулирование ценовой политики в сезоны изменения цен на сырье необходимо проводить еженедельно.

Доходный метод оценки при дополнении его методом сравнения по сырьевым и сбытовым рынкам адекватен особенностям молочной отрасли. Лучшим образом соответствует данным требованиям модель ЕР (англ. *Economic Profit*), поскольку показывает текущую эффективность бизнеса и определяет его принципиальную долгосрочность. Управление ЕР в молочной отрасли целесообразно вести

на базе факторного анализа, выявляя закономерности изменения параметров верхнего уровня при изменении параметров нижнего уровня. Взаимодействие выражается коэффициентами зависимостей. По более существенным зависимостям определяют ключевые факторы управления стоимостью, что позволяет оптимизировать управление, так как во всей иерархической структуре бизнеса определяется ограниченное число факторов на нижнем уровне, на которых необходимо сосредоточить управленческие усилия, не распывая их на факторы, воздействие на которые не столь эффективно.

Глубина анализа параметров с целью определения факторов зависит от степени их влияния на итоговый результат, то есть до тех пор, пока влияние фактора превышает среднестатистическую погрешность (1-2%). Детализация должна быть структурирована вертикально (рис. 1).

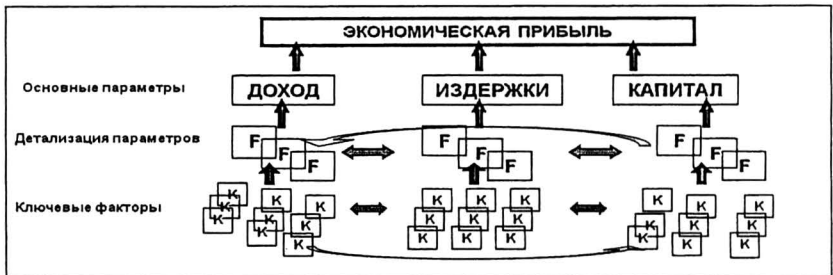


Рис. 1. Формирование экономической прибыли

(Источник: Составлено автором на основе Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Д., Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп-Бизнес, 2008. С. 45)

На самом верхнем уровне именно прибыль и инвестированный капитал, определяют ЕР. Соотношение прибыли к инвестированному капиталу показывает его эффективность. Изменение второго фактора ЕР – капитала в разных направлениях влияет на оба множителя. Причем на первый – в прогрессии, и приводит к росту ЕР, хотя и не столь существенному, как при оптимизации прибыли (степень влияния капитала меньше во столько, во сколько сокращается капитал). Графически (рис. 1) также видно, что рост ЕР за счет увеличения прибыли эффективнее, чем за счет уменьшения капитала. Таким образом, определение зависимостей формирует модель управления бизнесом.

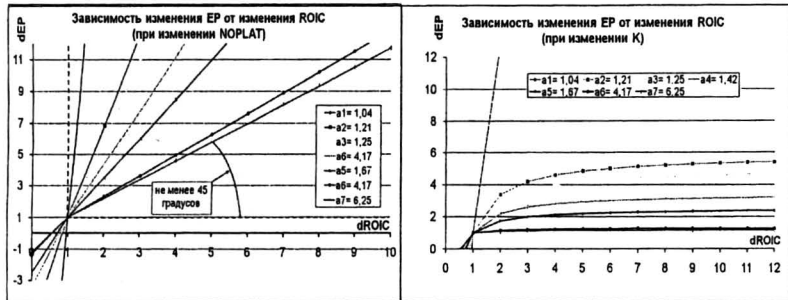


Рис. 2. Чувствительность EP к изменению прибыли и капитала

(Источник: составлено автором путем математического моделирования на базе Excel формулы экономической прибыли, май 2008 г.)

Исходя из принципов формирования EP, ее можно применить в качестве инструмента, обеспечивающего стабильное развитие дохода во времени. Поскольку концепция успешного развития бизнеса предполагает наличие дохода, достаточно-го для высокого уровня текущих дивидендов и одновременного прироста капитала с динамикой, превышающей рыночную ставку доходности, то основная задача EP – формировать необходимый поток дивидендов и развивать капитал.

Степень роста EP зависит от баланса ее распределения на дивиденды и развитие, которое зависит от ожиданий инвестора и заинтересованных групп. Под ожиданиями инвестора понимается сумма дивидендов, которую он предполагает получить на капитал, хотя ожидания заинтересованных групп не всегда выражаются в явной денежной форме. Для инвестора не имеет значение, какая из операций принесет доход – дивиденды или продажа акций, лишь бы росла долгосрочная стоимость.

За основу ожидаемых дивидендов принимается рыночная безрисковая ставка, по которой инвестор может разместить капитал в высоконадежных финансовых институтах, понимая, что вложенные средства не потеряют своей стоимости во времени, однако и высоких дивидендов не принесут. Поэтому требуемый уровень экономической прибыльности устанавливается самим активным инвестором. Если инвестор предполагает активное участие в процессе, он рассчитывает на верхнюю границу отраслевой рентабельности, поскольку инвестиционный риск заменяется предпринимательским (рис. 3).

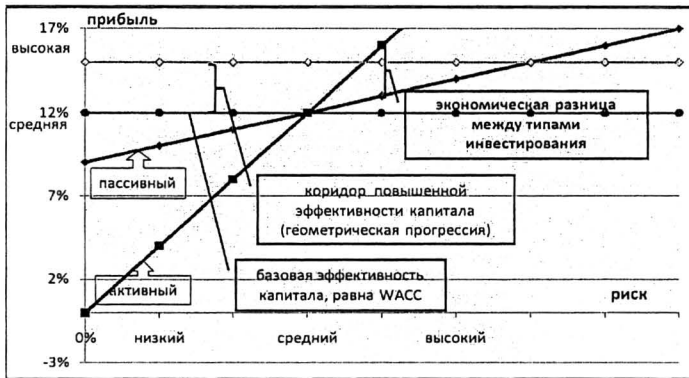


Рис. 3. Выигрыш активного инвестора

(Источник: Составлено автором путем математического моделирования разных подходов инвесторов к управлению капиталом (май 2005 г.)

Исходя из EP , инвестор планирует рост капитала и размер дивидендов. Если сумма EP соответствует ожиданиям, то инвестор получает дивиденды, не причиняя вреда бизнесу. Если EP ниже, то инвестор либо отказывается от части дивидендов и получает их лишь в пределах EP , либо получает их в полном объеме за счет сокращения активов бизнеса. Решение о выводе средств из бизнеса принимается акционерами исходя из альтернативы использования средств. Если инвестор заинтересован в развитии бизнеса, он мотивирован на реинвестирование EP в бизнес.

Управленцы широко описывают предпосылки роста стоимости, а финансисты ее измеряют, но никто не определяет предел роста, связанный с масштабом бизнеса. Развитие бизнеса может базироваться на базе интенсивного способа повышения его стоимость при достижении эффективного масштаба, и на базе экстенсивного способа — за счет роста масштабов бизнеса. Вместе с тем повышение текущей эффективности бизнеса без развития имеет предел. Таким образом, повышение капитализации бизнеса достижимо при комплексных мерах по повышению текущей эффективности и действиях, направленных на развитие. Образуется синергия от интенсивного и экстенсивного эффектов.

Степень развития бизнеса зависит от возможного масштаба производства и стартовой эффективности. Если бизнес растет количественно, то его эффективность, с одной стороны, снижается из-за увеличения управленческих издержек, с

другой – повышается эффективность за счет внедрения общих технологий, совместного сбыта и закупок.

В зависимости от того, какой из этих факторов оказывает влияние при различных объемах, и определяется общая эффективность бизнеса. Изменение факторов при расширении масштаба бизнеса показано на рис.4.

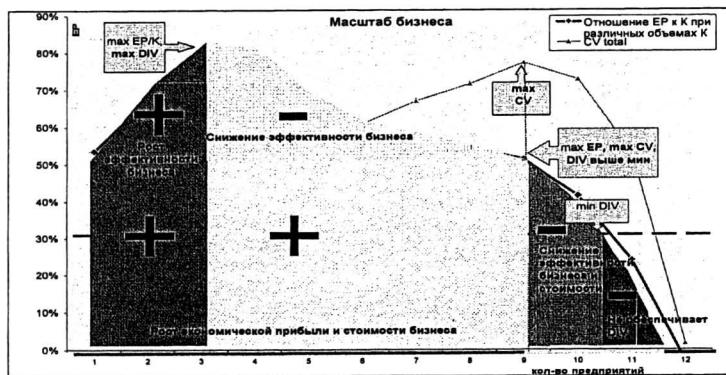


Рис. 4. Эффект масштаба при развитии бизнеса по производству молочных продуктов

(Источник: Составлено автором на основе математического моделирования изменения эффективности бизнеса, апрель 2006 г.)

График показывает, как изменяется эффективность бизнеса при увеличении масштаба. Эффективность описывается двумя показателями: качественным (отношение ЕР к капиталу) и количественным (абсолютная сумма ЕР). За основу построения взята модель развития комплекса предприятий среднего класса молочной отрасли. В диссертации смоделирован позитивный эффект от их объединения и негативный эффект от возросших издержек.

График спроса на продукцию в молочной отрасли имеет два ограничения: минимальное и максимальное, за пределами которых эластичность спроса стремится к нулю. Участок между ограничениями эластичен. Максимизация дохода в отрасли приходится на точку удовлетворения потребности населения на 100%. Далее, для максимизации ЕР необходимо понимать, как изменяются издержки и капитал при изменении дохода и, сопоставив их, найти оптимальный объем выпуска (лучшую комбинацию «доход – издержки – капитал»).

Оптимизация издержек отрасли – это наиболее эффективная комбинация предприятий разных размеров, адаптированных под сбыт таким образом, что издержки каждого предприятия были минимальны в своем регионе сбыта. В диссертации проведен ретроспективный анализ, раскрывающий истоки тенденций, определяющих современное положение дел, а также показана роль малых, средних и крупных предприятий и условия, при которых тот или иной тип наиболее эффективен.

Современное состояние отрасли далеко от оптимального, что связано с продолжающимися различными адаптационными периодами, когда при изменении уровня развития отрасль еще не пришла в состояние равновесия.

Поэтому определение среднеотраслевых издержек в зависимости от уровня отраслевого производства необходимо проводить в несколько итераций: начиная с самого грубого текущего уровня издержек разных типов бизнеса и заканчивая издержками, которые потенциально должны формироваться в молочной отрасли с максимальной эффективностью по каждому типу бизнеса.

Такой последовательный подход необходим для полноценного изучения различных вариантов развития отрасли, отображающих минимально возможные издержки отрасли для каждого уровня развития. Для трансформирующейся экономики РФ подобный подход к формированию бизнеса весьма актуален.

В первой итерации кривая издержек молочной отрасли является своеобразным соединением отрезков каждого вида бизнеса (графически это показано на рис. 5). Основная концепция первой итерации заключается в переходе от одного вида бизнеса к другому при достижении определенного объема и характеризуется всплеском издержек при каждом переходе с последующим снижением по мере развития. Подобный вариант изменения издержек не является оптимальным с точки зрения эффективности отрасли, поскольку рост спроса вызывает резкий рост издержек из-за перехода от более эффективного мелкого и среднего бизнеса к крупному, но менее эффективному. Данный сценарий возможен лишь при первоначальном развитии отрасли на территории определенного государства.

Так как существуют сегменты рынка, где определенный тип бизнеса обладает преимуществом перед другими, то вполне закономерным будет присутствие всех типов бизнеса в отрасли. Необходимо отметить, что из двух с лишним тысяч

российских молочных предприятий 80% выручки формируют первые 70 предприятий крупного и среднего бизнеса. Устоявшееся соотношение этих типов бизнеса определяет текущие средние издержки отрасли.

Таким образом, вторая итерация определяет уровень издержек при параллельном развитии всех типов бизнеса, независимо от их возможности эффективно работать при текущих объемах (рис. 5).

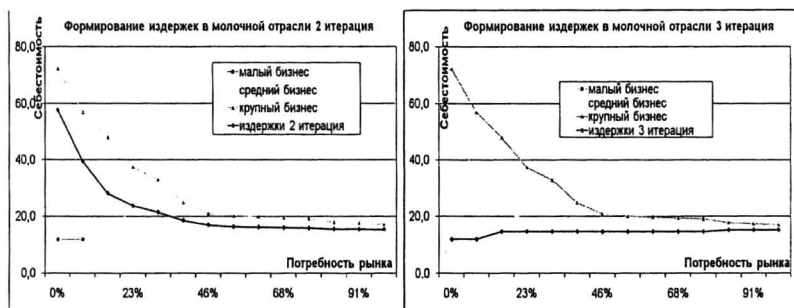


Рис. 5. Реальное и идеальное формирование бизнеса

(Источник: Составлено автором на основе математического моделирования различных сценариев развития отрасли, декабрь 2007 г.)

Третья итерация предполагает развитие малого бизнеса не до тех пор, пока может появиться средний бизнес, а до тех пор, пока средний бизнес не сможет появиться с полной эффективностью. Происходит расширение границ малого бизнеса до точки, когда средний бизнес сможет конкурировать с ним.

Тем не менее, как только средний бизнес выходит на рынок с необходимым уровнем эффективности (а в противном случае выход бизнеса на рынок и не получится), под его влияние возвращается и та доля рынка, которую ранее временно занял малый бизнес. В этом случае рыночные механизмы работают, защищая отрасль от временного всплеска издержек на период становления среднего бизнеса, не перераспределяя рынок в сторону малого бизнеса.

Такая же ситуация происходит и с крупным бизнесом. Аналогично, при становлении крупного бизнеса его нишу временно занимает средний до тех пор, пока эффективность крупного бизнеса не приближается к эффективности среднего.

Совместное существование различных типов бизнеса при минимальных среднеотраслевых издержках возможно только при оптимальном соотношении предприятий отрасли потребностям рынка. Таким образом, в молочной отрасли

возможна максимальная оптимизация издержек, что также подтверждается низкой отраслевой нормой прибыли, составляющей 5–7%. Так, средние издержки формируются всего на 5% выше минимальных, что является высоким показателем оптимизации. Отрасль с таким критичным требованием к оптимизации издержек не слишком привлекательна для инвестора, однако выполняет социальную функцию, обеспечивая низкие затраты в производстве важных для населения молочных продуктах.

В диссертации рассмотрены особенности взаимодействия производителей молочных продуктов, поставщиков сырья и торговых предприятий. Показано, что в конкурентной молочной отрасли увеличение цены за счет кредитования производителем розничного продавца не должно сказываться на цене для конечного потребителя, иначе продукция станет неконкурентной. Поэтому финансовая нагрузка распределяется между производителем и розничным продавцом. Кроме того, эффективный товаропроизводитель строит свои отношения с поставщиком сырья на партнерской основе, поддерживая сельхозпредприятия. Ведь грамотная бизнес-стратегия совместного развития производственного и сельскохозяйственного комплекса формирует защиту отрасли от внешних воздействий.

В диссертации также рассмотрен вопрос государственное регулирование и подчеркнуто, что при всех предпосылках развития бизнеса, складывающихся в отрасли под действием экспорта, государства и прочих внешних факторов, определяющее значение на развитие отрасли имеет деятельность самих компаний. Эффективность менеджмента, решающего задачу удовлетворения потребностей населения с максимально рентабельным сервисом и минимально возможными затратами, является важнейшим фактором, повышающим эффективность отрасли.

Для определения нюансов формирования затрат предлагается графически оценить их динамику по участкам предприятия (рис. 6). В основе графика – изменение затрат на единицу продукции при различных объемах выпуска (в % от мощностей).



Рис. 6. Эффект масштаба предприятия среднего класса молочной отрасли

(Источник: составлено автором на основе моделирования затрат ОАО «Сафоновомолоко», декабрь 2009 г.)

Все три ключевых параметра эффективности сходятся в точке, где предприятие работает на максимальную мощность, соответственно и ЕР достигает наибольшего значения. Подтверждается это графическим и аналитическим анализом формирования ЕР (рис. 7).

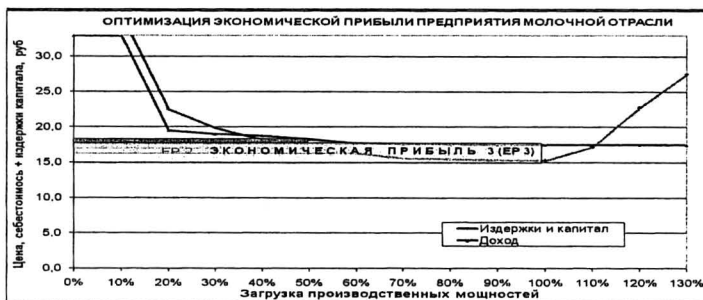


Рис. 7. График формирования ЕР в молочной отрасли

(Источник: составлено автором в качестве иллюстрации к расчетам экономической прибыли молочной отрасли (данные Молочного Союза РФ), май 2005 г.)

Для изучения влияния основного фактора – конкурентных преимуществ на спрос необходимо определить закономерности спроса в отрасли. Кривая спроса отрасли отражает потребности в молоке через призму дохода потребителя (рис. 8), которые и положены в основу системы координат для рассмотрения спроса. Основная концепция данной системы – изучение возможностей населения формировать спрос от самых обязательных потребностей до пресыщения в зависимости от

цены продукта. Объемы теоретического спроса населения на молочную продукцию в зависимости от ценовых предложений образуют ломаную кривую спроса:



Рис. 8. Кривая спроса в молочной отрасли

(Источник: составлено автором в качестве иллюстрации к расчетам прибыли организации молочной отрасли (по данным Молочного Союза РФ) с использованием модели экономического отдела Департамента молочных производств ООО «Объединенные кондитеры», июнь 2005 г.)

В диссертации рассмотрены особенности потребительского спроса в России.

Анализ молочной отрасли позволяет сформировать алгоритм управления стоимостью, который выражается принципиальной схемой, показанной на рис 9 (пирамида эффективности).

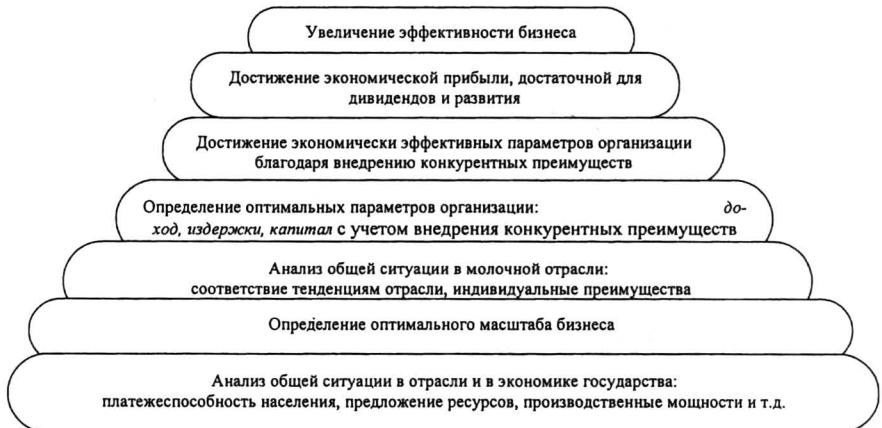
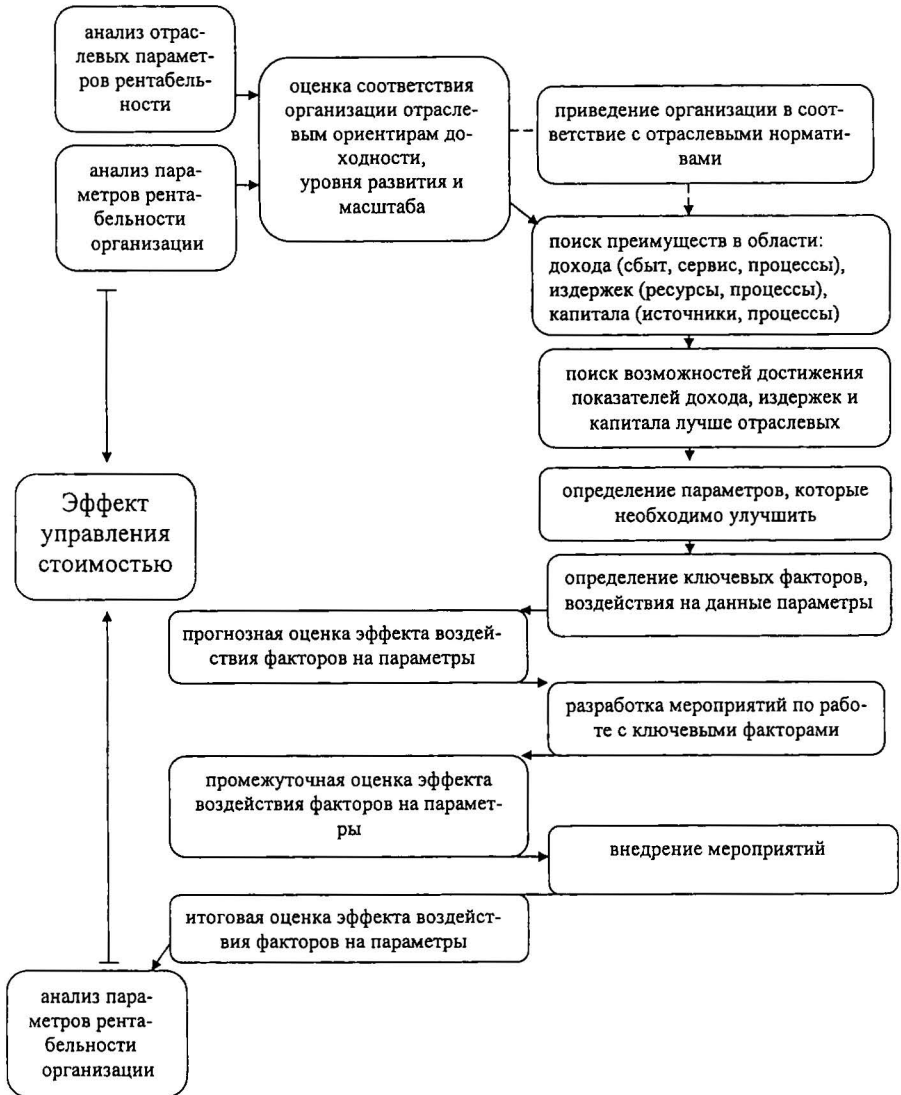


Рис. 9. Пирамида эффективности

(Источник: Составлено автором на основе презентации Департамента финансового планирования ценообразования и анализа компании ОАО «ВБД», декабрь 2008 г.)

Понимание значимости факторов, определяющих тесную взаимосвязь конкретного молочного бизнеса с ситуацией в отрасли, позволяют сформировать блок-схему (рис. 10).



**Рис. 10. Алгоритм управления эффективностью бизнеса
организации молочной отрасли**

(Источник: Составлено автором по результатам исследования методов управления эффективностью бизнеса, июнь 2009 г.)

Распределение стратегических целей строится сверху вниз, достигая самого верхнего показателя – ЕР, а исполнение данных целей осуществляется путем воздействия на самые нижние факторы. Достижение минимального уровня издержек показывает высокий уровень оптимизации предприятия и его готовность к освоению конкурентных преимуществ. Учитывая описанную логическую цепочку управления в молочном бизнесе, становится возможным формирование алгоритма управления стоимостью и оформление его в виде аналитической модели (рис. 12).

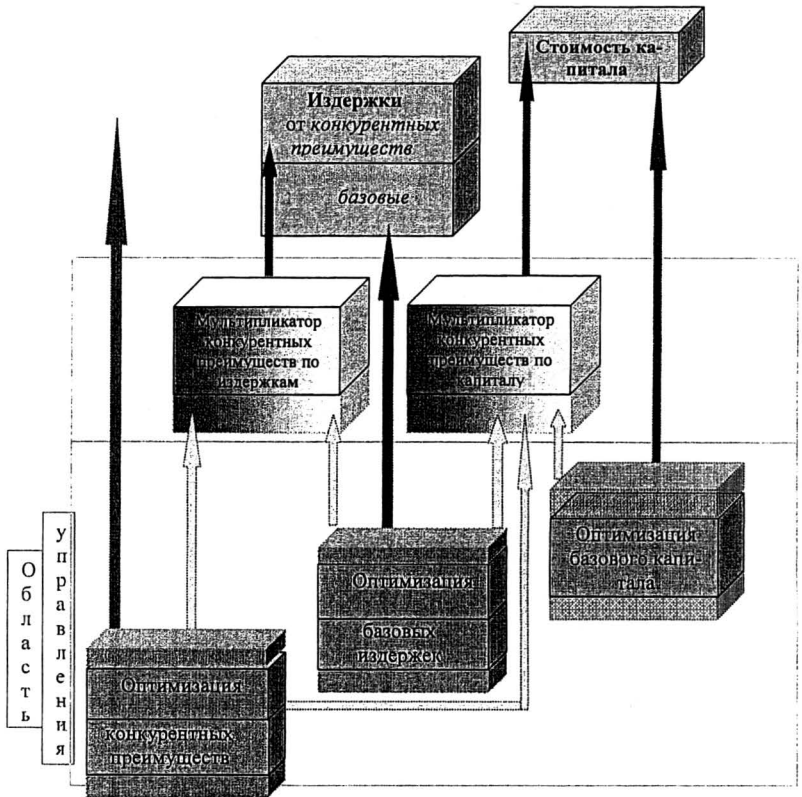


Рис. 11. Алгоритм управления эффективностью

(Источник: Составлено автором на основе разработанной концепции управления эффективностью бизнеса, июнь 2010 г.)

Уровень развития молочной отрасли и общая финансовая ситуация в стране в период 2007-2010 гг. позволяет управлять эффективностью бизнеса по выбран-

ному алгоритму путем внедрения мероприятий по формированию конкурентных преимуществ, а также мероприятий по оптимизации затрат.

Приоритеты в освоении конкурентных преимуществ на предприятии ОАО «Сафоновомолоко» соответствуют отраслевым. Конкурентные преимущества достигаются путем разработки и внедрения мероприятий, направленных на достижение сильных позиций бренда и уровня сервиса. Для «Сафоновомолоко» разработана структура параметров управления преимуществами. В работе на примере самого существенного конкурентного преимущества «качество» показаны мероприятия, которые позволяют увеличить конкурентные преимущества продукта с точки зрения качества (табл. 1).

Таблица 1

Параметры по управлению конкурентными преимуществами

Перечень параметров	Решение	Примечание
Вкусовые свойства		
Натуральность продукта		
Оригинальная рецептура	+	
Отбор компонентов	+	особенно проверка сырья
Консистенция		
Соблюдение технологии	+	
Стабильность сырья	-	нет альтернативы
Состав продукта		
выпуск по ГОСТу		
Натуральность продукта	+	
выпуск по ТУ		
Гибкость рецептуры	-	натуральный продукт
Использование заменителей	-	натуральный продукт
Использование консервантов	-	натуральный продукт
Параметры сохранности		
Сроки годности		
Технологии производства	+	
Специфическая упаковка	-	затратное
Логистика	+	
Условия хранения		
Технологии хранения	-	затратное
Специфические склады	-	затратное
Гибкость рецептуры	-	натуральный продукт

В целом, анализ ОАО «Сафоновомолоко» по разработанному алгоритму показывает, что конкурентные преимущества освоены более чем на половину от потенциальных возможностей организации (табл. 2).

Таблица 2

Прогнозная оценка эффективности бизнеса после внедрения программы

	ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ		МЕРОПРИЯТИЯ	ПРОГНОЗНОЕ СОСТОЯНИЕ	
	%	тыс. руб. год		%	тыс. руб. год
ДОХОД	110	246 939		123	311 895
БАЗОВЫЙ ДОХОД	100	225 000		100	243 750
текущий выпуск (тн. в год)		7 500	рост на 30%		9 750
max выпуск (тн.)		20 805			20 805
% от макс		36%			47%
цена		32,9			30,8
базовая цена		30,0	снижение на 5 руб		25,0
надбавка за конкурентные преимущества		2,9			5,8
ДОХОД (ФАКТОР) КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	9,75	21 939	рост на 14%	23,3	68 145
в процессах (фактор издержек)	9,1	20 367		22	64 380
в инфраструктуре (фактор капитала)	0,7	1 572		1,3	3 764
премия к цене обеспеченная наличием к.п.		2,9			7,0
в процессах		2,7			6,2
в капитале		0,2			0,2
КОЭФФИЦИЕНТ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ (К кл)	54,4			70,6	
в процессах	51			67	
КАЧЕСТВО	39	25	рост на 30%	55	
УНИКАЛЬНОСТЬ	23	93		93	
ИЗВЕСТНОСТЬ	8	75	рост на 10%	85	
СЕРВИС	25	50	рост на 15%	65	
РЕКЛАМА	2	15		15	
АКТИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ	4	15		15	
в капитале	3,9			4	
ИЗДЕРЖКИ	105	235 997		115	277 565
БАЗОВЫЕ ИЗДЕРЖКИ	96,7	217 500		95,48	232 733
ИЗДЕРЖКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	8,50	18 497	рост на 12%	19,26	44 832
базовая с/с на ед.		29,0	снижение на 6,1 руб		23,9
увеличение издержек из-за конкурентных преимуществ		2,5			4,6
коэффициент эффективной оптимизации (Кзо)	50			83	
оптимизация затрат	75			92	
по сырью	82	75	улучшение на 20%	95	
по производству	10	65		65	
по персоналу	3	90		90	
по логистике	5	90		90	
КАПИТАЛ	2,1	49 424		1,83	61 314
СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА		5 931			7 358
БАЗОВЫЙ КАПИТАЛ		43 200			47 600
оборачиваемость		5,7			6,6
оборачиваемость проектов		0,3			0,3
СТОИМОСТЬ БАЗОВОГО КАПИТАЛА	12	5 184			5 712
КАПИТАЛ обеспечения КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ	0,7	6 224		1,2	12 714
коэффициент оптимизации капитала(Кок)	51			55	
оптимизация капитала	75			77	
необоротный	25	9,5		11,3	
здания	10	20	улучшение на 10%	30	
оборудование	15	50	улучшение на 5%	55	
оборотный	75	66		66	
дебиторская задолженность	38	100		90	
запасы	11	75		75	
средства на счете	2	100		100	
кредиторская задолженность	25	70	улучшение на 17 %	87	
СТОИМОСТЬ КАПИТАЛА, КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ		747			1 648
БАЗОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ	3,33			4,52	
РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ конкурентных преимуществ (Кп)	12,78			17,31	
ИТОГОВАЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ при Кп	4,17			6,94	
ПРИБЫЛЬ		10 941			34 330
РАСХОДЫ на КАПИТАЛ		5 931			7 358
ЕР		6 010			26 972
БАЗОВАЯ ЕР		2 316			5 306
CV		41 753			224 769
БАЗОВЫЙ CV		19 300			44 213

В итоге увеличение рентабельности приводит к росту прибыли в 3 раза и соответственно влияет на стоимость бизнеса. Прогнозная экономическая прибыль вырастает более чем в 5 раз, с 5 до 26 млн. руб./год. При этом оценка стоимости ОАО «Сафоновомолоко» составляет 224 млн. руб. (табл. 2), что также в 5 раз выше текущей стоимости. Столь существенные результаты достигаются благодаря комплексному управлению всеми факторами формирующими эффективность. Коэффициенты-мультипликаторы, которые и ранее показывали прогрессивное воздействие факторов на стоимость, находят практическое подтверждение.

Достижение предприятием прибыли, которая в отношении к инвестированному капиталу превосходит ставки на инвестиционном рынке, позволяет рассматривать развитие бизнеса с учетом роста уровня инвестиционной привлекательности. Управление эффективностью организации ОАО «Сафоновомолоко» по принципу влияния на ключевые факторы управления стоимостью позволило втрое увеличить оценочную стоимость бизнеса.

Все ключевые факторы управления эффективностью бизнеса сформированы в модель, которая является универсальной не только для данного типа бизнеса, но и для любого другого масштаба бизнеса молочной отрасли.

Теоретическое обоснование влияния конкурентных преимуществ на доходность бизнеса в диссертации исследуется в трех компонентах: влияние на доход, влияние на издержки и влияния на капитал. В отличие от широко исследованных отраслевых прецедентов, когда организация в стремлении получить востребованные на рынке конкурентные преимущества теряла в эффективности, в настоящем исследовании в основе принятия решений лежит сбалансированность изменений дохода издержек и капитала с целью достижения максимального экономического и финансового эффекта.

Практическим применением является не только вывод организации на новый уровень стоимости и реализация данного актива, а построение логического алгоритма управления стоимостью, как для текущих инвесторов, так и для последующих.

Рассмотренная в работе концепция изменения эластичности спроса при внедрении конкурентных преимуществ является новой для молочной отрасли. Теоретическое обоснование влияния конкурентных преимуществ на доходность бизнеса

данной работе исследуется в трех компонентах: влияние на доход, влияние на издержки и влияние на капитал. В отличие от широко исследованных отраслевых прецедентов, когда организация в погоне за востребованными на рынке конкурентными преимуществами теряла в эффективности, в данной работе в основе принятия решений лежит сбалансированность изменений дохода издержек и капитала с целью достижения максимального экономического и финансового эффекта.

С точки зрения практики важным является не только вывод организации на новый уровень стоимости и реализация данного актива, но и построение логического алгоритма управления стоимостью, эффективного как с точки зрения сегодняшних, так последующих инвесторов. Опираясь на исследование отрасли, акционер понимает положение своего бизнеса в данной отрасли и принимает решение в зависимости от степени удовлетворенности этим положением.

В диссертации была реализована основная концепция исследования, которая заключается в том, что эффективное управление опирается на понимание масштаба и места конкретного бизнеса в отрасли и выявлении тех факторов, которые способны изменить современное положение дел. Детальное понимание данных факторов и управление ими позволили добиться успехов в управлении ОАО «Сафономолоко».

По теме диссертации автором опубликованы следующие работы:

1. Потенко Д.Л. Управление конкурентными преимуществами бизнес-структур (на примере пищевой промышленности). – М.: «Информ-Знание», 2011. – 2,8 п.л.
2. Потенко Д.Л. Концепция инвестиционных решений на основе аналитической информации // Качество, Инновации, Образование, 2009, №8. – 1,0 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России)*.
3. Потенко Д.Л. Методы оценки стоимости бизнеса в процессе конкурентной борьбы компаний // Микроэкономика, 2011, №3. – 0,5 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России)*.
4. Потенко Д.Л. Особенности управления бизнесом в молочной отрасли. В кн.: Двадцать первые Международные Плехановские чтения (1-4 апреля 2008 г.). Тезисы докладов аспирантов, магистрантов и докторантов. – М.: ГОУ ВПО «РЭА им. Г.В. Плеханова», 2008. – 0,1 п.л.
5. Потенко Д.Л. Факторы долгосрочного увеличения стоимости бизнеса // Качество, Инновации, Образование, 2011, №12. – 0,4 п.л. *(издание рекомендовано ВАК России)*.

Подписано в печать 14 декабря 2011 г. Печать трафаретная.
Тираж 100 экз. Заказ № 2/12

Отпечатано в типографии ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова».
117998, Москва, Стремянный пер., 36.

